

# PENGARUH KOHESIVITAS KELOMPOK DAN *EWUH PAKEWUH* TERHADAP PEMBERIAN TEGURAN ATASAN KEPADA BAWAHAN

Septian Angga Wibowo,  
Amir Hasan Ramli,  
Ilhamuddin Nukman,  
[ilham@ub.ac.id](mailto:ilham@ub.ac.id)  
Program Studi Psikologi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Brawijaya Malang

**ABSTRACT** - This research aimed to know the influence of group cohesiveness and *ewuh pakewuh* toward granting of reprimand supervisor to his subordinates who made faults. *Ewuh pakewuh* is one of Javanese culture, which is almost like an attitude or feeling embarrassed and worried if the behavior or words will offend others. The population of this research are employees from Pagottan sugar factory, Madiun, East Java who served as assistant manager or supervisor up to head division. Sampling technique used was purposive sampling technique with number of 87 subjects. Group cohesiveness, *ewuh pakewuh*, and granting of reprimand were measured using Likert Like scale. The analysis used multiple regression technique with F test and t test. The result showed that group cohesiveness and *ewuh pakewuh* jointly able to influence granting of reprimand supervisor to his subordinates ( $F = 17,688$  and  $p < 0,05$ ) with  $R^2 = 0,296$ . In addition, this research result also showed that group cohesiveness partially influence granting of reprimand supervisor to his subordinates ( $t = 5.904$  and  $p < 0,05$ ), but *ewuh pakewuh* partially did not influence granting of reprimand supervisor to his subordinates, because  $t_{math} < t_{table}$  and  $p > 0,05$ .

**Keywords:** group cohesiveness, *ewuh pakewuh*, reprimand

**PSIKOISLAMIKA.** Jurnal Psikologi Islam (JPI) copyright © 2016 Pusat Penelitian dan Layanan Psikologi. Volume 13. Nomor 1, Tahun 2016

## PENDAHULUAN

Penegakan peraturan yang tegas saat ini masih menjadi sesuatu yang sulit di Indonesia. Masih banyak pelanggaran-pelanggaran yang mendapat ganjaran yang tidak sesuai dan bahkan tidak ada penindakan penegakannya sama sekali, termasuk di perusahaan atau birokrasi. Suatu birokrasi dan perusahaan sebenarnya selalu memiliki suatu aturan-aturan yang mengikat para anggota atau karyawannya serta tata cara penegakkannya. Dalam pelaksanaannya, seorang atasan memiliki peran penting dalam menegakkan peraturan-peraturan perusahaan atau instansinya. Atasan adalah orang yang lebih sering bersama bawahannya serta banyak tahu dari yang

dilakukan oleh bawahannya. Kesalahan-kesalahan kecil yang dibuat oleh bawahan, tentunya atasannya lebih tahu dan harus bisa memberikan arahan yang tepat agar bawahannya itu tidak lagi mengulang kesalahan yang pernah dilakukannya itu. Salah satu cara memberikan arahan kepada bawahan atau cara pengendalian sosial dalam perusahaan atau instansi adalah melalui teguran atau peringatan.

Teguran atau peringatan diberikan kepada orang yang melakukan penyimpangan sosial. Tujuannya agar pelaku penyimpangan sosial sesegera mungkin menyadari kesalahannya (Guru, 2007). Seorang atasan harus mampu bertindak berani memberikan teguran kepada bawahannya yang melakukan

penyimpangan agar bawahannya tersebut tidak mengulangi kesalahannya itu. Namun, memberi teguran bukanlah soal mudah, apalagi kalau yang ditegur adalah orang yang dihormati atau mungkin lebih tua (Uno, 2005). Selain itu, situasi sosial di perusahaan atau instansi juga mempengaruhi seorang atasan dalam bertindak memberikan teguran. Gunarsa (2008) mengatakan bahwa dalam situasi sosial, bersamaan dengan terbentuknya struktur dalam interaksi kelompok, maka terbentuk pula norma-norma tingkah laku yang khas pada anggota-anggota kelompok. Tingkah laku yang khas pada anggota-anggota kelompok, dua di antaranya adalah kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh*.

Para anggota dari kelompok memiliki kedekatan khusus, sehingga dapat saling mempengaruhi satu sama lain (Gea dkk, 2002). Kedekatan khusus itu disebabkan karena adanya kekuatan yang saling tarik menarik di antara anggota-anggota kelompok yang disebut kohesivitas kelompok (Wiryanto, 2008). Kohesivitas kelompok adalah kekuatan yang memelihara dan menjaga anggota dalam kelompok serta merupakan pola nyata dari suatu hubungan, mempertegas, dan memperkuat hubungan (Ahmadi 2002). Dalam kelompok, masing-masing anggota merasa saling bergantung satu dengan yang lain, sehingga kalau satu anggota mengalami suatu peristiwa, maka peristiwa pun mengenai kelompoknya. Anggota kelompok menyadari mengenai saling bergantung satu dengan yang lain dan membentuk kepercayaan satu dengan yang lain. Para anggota membentuk kebersamaan, senasib, sepenanggungan. Anggota bertanggung jawab satu dengan yang lain serta melakukan performa dan perilaku yang tepat. Kepercayaan antara anggota satu dengan yang lain terbentuk melalui pengungkapan pikiran, ide, perasaan, dan respons yang bersifat penerimaan, mendukung, dan saling mengungkapkan satu dengan yang lain (Walgito, 2007), dengan kata lain dapat dikatakan di dalam *in group* anggota-anggotanya menunjukkan sentiment yang dalam, dalam bentuk perasaan cinta, simpati, intim. Sikap solidaritas *in group* kadang-kadang dibela mati-matian (Ahmadi 2002), termasuk ketika yang dibela itu melakukan kesalahan.

Selain hal di atas, tingkah laku yang khas yang bisa terjadi dalam suatu kelompok (perusahaan) adalah *ewuh pakewuh*, terutama apabila perusahaan itu ada di Indonesia. Nilai-nilai dan keyakinan dalam budaya yang dominan dari bangsa Indonesia, sangat dipengaruhi oleh tradisi Jawa, sebagai contoh filosofi Jawa terkenal yaitu *ewuh pakewuh* (merasa tidak

nyaman dan gelisah) yang masih dominan ada di cara orang Indonesia berpikir (Masduqi, 2011). *Ewuh pakewuh* berarti bahwa seseorang merasa tidak perlu untuk berkomunikasi dengan orang lain karena mereka ingin menghormati orang itu (Alamsyah & Mardianto). Orang yang *ewuh pakewuh* juga akan cenderung sulit untuk melakukan sesuatu, merasa tidak nyaman dan merasa malu, merepotkan, mengganggu, dan perasaan gelisah kepada orang yang dihormati (Tobing, 2010). *Ewuh pakewuh* berbeda dengan tidak asertif. *Ewuh pakewuh* sulit untuk melakukan sesuatu, merasa tidak nyaman dan merasa malu, merepotkan, mengganggu, dan perasaan gelisah kepada orang yang dihormati (Tobing, 2010), yang itu biasanya terjadi hanya ketika sedang berinteraksi atau berhadapan dengan orang dihormatinya dan ketika sudah tidak berada dalam satu tempat, biasanya akan membicarakan hal yang tidak disukainya dari orang yang di-*pakewuhi*-nya itu. Sedangkan tidak asertif yang merupakan kebalikan dari asertif, yang menurut Fensterheim dan Baer (Tobing, 2010) asertif berarti perilaku antar individu yang melibatkan aspek kejujuran serta keterbukaan dan perasaan. Jadi ketika seseorang tidak asertif dia tidak akan jujur dan terbuka dengan apa yang sedang dia rasakan, dan dia cenderung diam saja dan tidak mengungkapkan yang dirasakannya meski tidak berada dalam satu tempat dengan orang yang tidak dia sukai.

*Ewuh pakewuh* sendiri tidak hanya terjadi dalam kehidupan lingkungan masyarakat saja, namun juga ada di dalam lingkungan perusahaan dan birokrasi. Dalam lingkungan birokrasi di Indonesia, budaya ketimuran dalam konteks kesantunan Jawa *ewuh pakewuh* yang merupakan sikap sungkan atau rasa segan serta menjunjung tinggi rasa hormat terhadap atasan atau senior, masih ada yang melekat pada aparat birokrasi terutama aparat pengawas bila menghadapi pejabat birokrat atau kepentingan tertentu (Soeharjono, 2011). Hal yang demikian akan sulit untuk dihilangkan, sebab ciri individual seperti *ewuh pakewuh* dapat berubah menjadi ciri massal, manakala rasa *ewuh pakewuh* bersamaan berkembang menjadi budaya kerja (Subroto, 2005). *Ewuh pakewuh* dalam batas-batas normal akan meningkatkan kualitas hubungan seseorang dan semakin meningkatkan tali silaturahmi dalam kelompok atau organisasi. Namun, porsi yang berlebihan dari *ewuh pakewuh* terhadap tegaknya suatu kebenaran dan keadilan justru akan menghambat bergulirnya roda organisasi dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan

bersama (Hendi, 2009). Ketika kesalahan atau penyimpangan yang seharusnya ada konsekuensinya, berlalu begitu saja karena ketidaktegasan di antara anggota instansi atau perusahaan. Hal yang seperti itu disebabkan *ewuh pakewuh* yang membuat para pejabat birokrat pemegang posisi kunci berada dalam posisi kehilangan kontrol baik oleh pejabat birokrat bawahannya maupun oleh aparat pengawas (Soeharjono, 2011).

Daerah yang kebanyakan masyarakatnya masih memegang teguh nilai *ewuh pakewuh* dan kohesivitas kelompok diantaranya adalah Kabupaten Ponorogo dan Kabupaten Madiun. Nilai-nilai dan dialek bahasa masyarakat Ponorogo dan Madiun seperti bahasa Jawa logat Solo yang halus dan nilai-nilainya yaitu sopan santun, berhati-hati dalam berucap dan bertingkah laku, nilai kebersamaan atau gotong royong, nilai kepercayaan, mencerminkan suatu sikap kebersamaan dan selalu memberikan rasa hormat dan menghargai kepada orang, yang mana itu kemudian berkembang dan menjadikan mereka memiliki kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh*.

Nilai-nilai dan kebudayaan masyarakat, sering kali juga akan berlaku pada lingkungan organisasi atau perusahaan, termasuk di Ponorogo dan Madiun. Melihat letak perusahaan yang berada di kedua daerah itu dengan kondisi masyarakatnya yang telah disebutkan, suatu perusahaan atau instansi tidak bisa terhindar dari kebiasaan dan kebudayaan sekitar yaitu kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh*. Jadi, menarik untuk dilihat apakah ada pengaruhnya kebudayaan dan kebiasaan di kedua daerah itu yaitu kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* terhadap penegakkan peraturan berupa pemberian teguran dari atasan kepada bawahan di perusahaan yang berada di kedua daerah tersebut.

## KERANGKA KERJA TEORITIK

### 1. Kohesivitas Kelompok

Johnson dan Johnson (Trihapsari & Nashori, 2011) mendefinisikan kohesivitas kelompok sebagai daya saling ketertarikan antar anggota kelompok yang menyebabkan anggota kelompok tersebut berkeinginan untuk tetap tinggal dan bertahan dalam kelompok tersebut, dan juga daya tarik antara individu dengan kelompok atau organisasinya.

Menurut Greenberg (Ginting, 2010) kohesivitas kelompok kerja adalah perasaan dalam kebersamaan antar anggota kelompok. Tingginya kohesivitas kelompok kerja berarti tiap anggota dalam kelompok

saling berinteraksi satu sama lain, mendapatkan tujuan mereka, dan saling membantu pada setiap pertemuan, dan apabila kelompok kerja tidak kompak maka setiap anggota kelompok akan saling tidak menyukai satu sama lain dan mungkin terjadi perbedaan pendapat. Forsyth (Ginting, 2010) mengemukakan bahwa ada empat dimensi kohesivitas kelompok, yaitu kekuatan sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik, dan kerjasama kelompok.

### 2. Ewuh Pakewuh

*Ewuh pakewuh* merupakan salah satu budaya yang masih melekat pada masyarakat Jawa. Menurut Tobing (2010) *ewuh pekewuh* atau sungkan adalah manifestasi dari kaidah dasar kehidupan masyarakat Jawa. Menurut Tobing (2010) *pekewuh* dimaknai sebagai sebuah bentuk perasaan ketidakenakan yang hampir menyerupai rasa sungkan, dengan adanya rasa tersebut maka seseorang akan merasa khawatir jika perilaku atau ucapannya akan menyinggung atau membuat seseorang akan menjadi tersinggung.

*Ewuh pakewuh* juga merupakan suatu sikap. Soeharjono (2011) mendefinisikan *ewuh pakewuh* sebagai sikap sungkan atau rasa segan serta menjunjung tinggi rasa hormat terhadap atasan atau senior. *Ewuh pakewuh* tidak hanya terjadi pada atasan atau senior saja, menurut Tobing (2010) *ewuh pekewuh* juga dapat muncul akibat individu sudah mengenal atau banyak menerima suatu kebaikan dari orang lain sehingga bagi individu itu akan sulit untuk menolak atau mengabaikan permintaan orang tersebut, bahkan pendapat orang tersebut. Perasaan *ewuh pekewuh* juga bisa muncul dikarenakan adanya faktor perbedaan usia. *Ewuh pakewuh* biasanya cenderung dihadapi orang yang lebih muda terhadap orang yang lebih tua.

Menurut Tobing (2010), *ewuh pakewuh* yang merupakan nilai dalam masyarakat Jawa terdiri dari beberapa prinsip yang sangat erat hubungannya dengan aspek-aspek dalam *ewuh pakewuh*, yaitu prinsip kerukunan dan prinsip hormat.

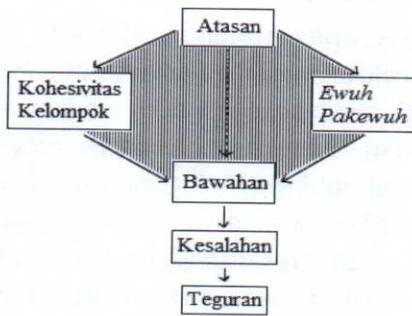
### 3. Teguran

Irmim (2004) mengatakan teguran dalam arti formal adalah suatu peringatan dan tindakan dari atasan terhadap bawahan yang melakukan kesalahan yang tidak sesuai dengan aturan, penyimpangan-penyimpangan dalam melaksanakan perintah atau tugas-tugas. Dengan diberikan teguran akan membuat kesalahan dan penyimpangan bisa dieliminir atau diperbaiki.

Abdulkarim (2007) berpendapat bahwa teguran

diberikan kepada seseorang yang baru satu atau dua kali melakukan pelanggaran. Seseorang yang baru satu atau dua kali melakukan pelanggaran, belum berhak diberi hukuman, cukup diberi teguran saja. Teguran dapat berupa kata-kata, atau juga dapat berupa isyarat.

Menurut Irmim dan Rochim (2004), teguran memiliki dimensi yaitu, bentuk teguran, sifat teguran, dan cara penyampaian teguran.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Atasan dan bawahan dalam suatu organisasi merupakan elemen penting dalam suatu organisasi. Mereka tergabung dalam suatu kelompok atau divisi. Dalam suatu kelompok sering kita jumpai anggota-anggotanya memiliki kedekatan antara satu dengan yang lain. Kedekatan itu salah satunya disebabkan karena adanya ketertarikan di antara anggota kelompok sehingga akhirnya terjadi kohesivitas kelompok. Ketika kohesivitas itu telah tercipta di suatu kelompok, maka di antara anggota akan merasa senasib dan menganggap kelompok tersebut sebagai keluarganya. Kelompok yang anggota-anggotanya memiliki kohesivitas tinggi akan memiliki komunikasi yang intensif antar individu-individunya, saling menghargai yang tinggi, interaksi yang kuat, saling memiliki rasa aman dan akan cenderung melakukan suatu kerja sama (Armada, 2009). Sikap solidaritas *in group* kadang-kadang dibela mati-matian (Ahmadi, 2002), termasuk ketika yang dibela itu melakukan kesalahan. Berdasarkan pendapat ahli tersebut, diyakini apabila terjadi kohesivitas kelompok antara atasan dengan bawahannya maka ketika bawahan melakukan kesalahan, akan mempengaruhi atasan dalam memberikan teguran kepada bawahannya itu.

Selain itu, ada juga fenomena lain yang ada dalam organisasi atau perusahaan, yaitu *ewuh pakewuh*, termasuk atasan kepada bawahan. Budaya birokrasi *ewuh pakewuh* dapat membuat sistem pengendalian intern tidak efektif (Soeharjono, 2011). Pengendalian intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh

suatu entitas kepemimpinan, manajemen dan personil lainnya, yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kegiatan, keandalan laporan keuangan, dan ketaatan terhadap aturan-aturan perundangan dan regulasi (Soeharjono, 2011). Salah satu cara membuat ketaatan karyawan terhadap aturan adalah melalui pemberian teguran, sehingga dapat dikatakan bahwa teguran merupakan salah satu bentuk dari pengendalian intern. Maka berdasarkan pendapat ahli di atas, diyakini apabila terjadi *ewuh pakewuh* antara atasan kepada bawahannya, kemudian bawahan melakukan kesalahan, *ewuh pakewuh* akan mempengaruhi atasan dalam memberikan teguran kepada bawahannya itu.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dan analisa uji beda (t-test) dengan bantuan *SPSS statistics 17*. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* merupakan teknik sampling berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti. Penelitian ini mempunyai jumlah sampel sebanyak 87 orang. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan Pabrik Gula Pagottan Madiun dengan jabatan asisten manajer atau *supervisor* sampai pada kepala bagian yang memiliki bawahan lebih tua atau senior dan mereka telah bekerja sama lebih dari satu tahun.

## Instrumen Penelitian

### a. Kohesivitas Kelompok

Skala kohesivitas kelompok dalam penelitian ini disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan dimensi kohesivitas kelompok yang disebutkan oleh Forsyth (Ginting, 2010), yaitu kekuatan sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik, dan kerjasama kelompok. Skala kohesivitas kelompok terdiri dari aitem-aitem *favorable* dan *unfavorable*, menggunakan skala *Likert Like* dengan menggunakan empat pilihan alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), sangat setuju (SS). Koefisien korelasi aitem-total bergerak dari 0,281 sampai dengan 0,652 dan dengan reliabilitas koefisien alpha sebesar 0,793.

### b. Ewuh Pakewuh

Skala *ewuh pakewuh* dalam penelitian ini disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek *ewuh pakewuh* yang disebutkan oleh Tobing (2010),

yaitu prinsip kerukunan dan prinsip hormat. Skala *ewuh pakewuh* terdiri dari aitem-aitem *favorable* dan *unfavorable*, menggunakan skala *Likert Like* dengan menggunakan empat pilihan alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), sangat setuju (SS). Koefisien korelasi aitem-total bergerak dari 0,342 sampai dengan 0,804 dan dengan reliabilitas koefisien alpha sebesar 0,860.

### c. Teguran Atasan Kepada bawahan

Skala teguran atasan kepada bawahan dalam penelitian ini disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan dimensi teguran yang disebutkan oleh Irmim dan Rochim (2004), yaitu bentuk teguran, sifat teguran, dan cara penyampaian teguran. Skala teguran atasan kepada bawahan terdiri dari aitem-aitem *favorable* dan *unfavorable*, menggunakan skala *Likert Like* dengan menggunakan empat pilihan alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), sangat setuju (SS). Koefisien korelasi aitem-total bergerak dari 0,298 sampai dengan 0,590 dan dengan reliabilitas koefisien alpha sebesar 0,834.

Prosedur penelitian dimulai dengan tahap persiapan, hal-hal yang dilakukan mengunjungi lokasi penelitian di Pabrik Gula Pagottan Madiun, Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun dan KUD Adi Tama Ponorogo untuk meminta ijin melaksanakan penelitian; mempersiapkan instrumen penelitian berupa skala kohesivitas kelompok, *ewuh pakewuh*, dan teguran atasan kepada bawahan; melakukan uji coba kepada para karyawan PG Rejo Agung dan KUD Adi Tama sebanyak 39 subjek dengan menggunakan ketiga skala tersebut untuk menentukan validitas dan reliabilitas alat ukur; merevisi aitem yang gugur dan menyusun kembali ke dalam skala yang baru bersama aitem-aitem yang telah valid sebelumnya. Tahapan yang kedua adalah tahap uji coba kedua sekaligus pelaksanaan penelitian. Pada tahap ini dilakukan kegiatan-kegiatan diantaranya penyebaran instrumen penelitian dengan skala kohesivitas kelompok, *ewuh pakewuh*, dan teguran atasan kepada bawahan dan menyebarkan kuesioner pada para karyawan PG Pagottan untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan kepada 87 karyawan. Tahapan yang terakhir adalah tahap analisis data Kegiatan yang dilakukan pada tahap analisa data diantaranya: mengecek kembali lembaran skala yang telah dikumpulkan dan menyeleksi kelengkapan jawaban subjek, memberikan skor atau penilaian terhadap jawaban yang telah diberikan oleh subjek, merapikan dan mengatur data yang diperoleh dari hasil penilaian untuk keperluan analisa, melakukan

analisa data dengan bantuan *software* komputer yaitu SPSS 17, memberikan interpretasi terhadap hasil analisa tersebut.

## PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi. Validitas isi terbagi menjadi validitas tampak dan validitas logis. Validitas tampak merupakan validitas yang didasarkan pada penilaian terhadap format penampilan (*appearance test*) dan kesesuaian konteks aitem dengan tujuan ukur tes. Untuk melakukan pengujian terhadap validitas tampak maka peneliti melakukan meminta penilaian terhadap isi tes kepada para ahli dibidang ini yaitu dosen. Pada validitas logis, skala pengukuran hanya akan berisi aitem-aitem yang relevan dengan variabel dan tidak ke luar batas variabel penelitian. Agar aitem-aitem relevan dengan variabel penelitian, peneliti membuat *blue print* pada skala masing-masing variabel yang di dalamnya mencakup isi skala pengukuran dan apa saja yang akan dilihat melalui skala pengukuran penelitian itu.

Uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai *alpha* > 0,60 (Ghozali, 2009). Hasil perhitungan reliabilitas *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program SPSS 17 untuk skala kohesivitas kelompok, *ewuh pakewuh*, dan teguran adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Reliabilitas Alat Ukur

No.	Alat Ukur	Jumlah Aitem	Skor Cronbach's Alpha	Reliabilitas
1	Kohesivitas kelompok	12	0,793	Tinggi
2	<i>Ewuh pakewuh</i>	10	0,860	Sangat Tinggi
3	Teguran	16	0,834	Sangat Tinggi

Sumber: diolah oleh peneliti

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Simultan

Analisis data uji simultan dengan analisis regresi berganda menggunakan uji F antara kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahan, diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 17,688. Jika dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  yakni 3,10 maka nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .

Berdasarkan hasil olah data menggunakan SPSS 17.0 dapat diketahui pula nilai signifikansinya adalah 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Maka dari itu, hipotesis 1 penelitian ini diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* secara simultan berpengaruh terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahan yakni sebesar 29,6%.

Selain uji hipotesis, sumbangan dari variabel X terhadap Y juga dapat diketahui melalui nilai regresi yang ditunjukkan pada nilai R square yakni 0,296. Hal ini menunjukkan bahwa kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* memiliki pengaruh sebesar 29,6% terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahannya, sedangkan sisanya sebesar 70,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan uji regresi linier berganda yang telah dilakukan maka terbentuk model regresi  $Y = 23,094 + (0,653) X$ . Berdasarkan persamaan di atas, dapat dilihat bahwa tanpa adanya variabel lain yang mempengaruhi, subjek penelitian mampu memberikan teguran dengan benar sebesar 23,094. Kemudian, apabila terdapat kenaikan 1 poin variabel kohesivitas kelompok akan menaikkan pemberian teguran sebanyak 0,653 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan (nilainya tetap nol atau sama dengan 0). Sedangkan untuk variabel *ewuh pakewuh* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahan.

### Hasil Uji Parsial

Hasil analisis secara parsial antara kohesivitas kelompok dengan teguran atasan kepada bawahan. Berdasarkan hasil uji parsial, dapat diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 5,904, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang sebesar 1,663 maka nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Nilai signifikansi juga diketahui sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 penelitian ini diterima, yang berarti jika para atasan memiliki kohesivitas kelompok maka akan berpengaruh pada pemberian teguran yang kepada bawahannya. Kohesivitas kelompok sendiri memiliki hubungan yang positif dengan variabel terikat. Sehingga ketika kohesivitas kelompok semakin tinggi, maka semakin mampu juga atasan memberikan teguran kepada bawahannya, begitu pula sebaliknya.

Sedangkan, hasil analisis secara parsial antara *ewuh pakewuh* dengan teguran atasan kepada bawahan, diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,725, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,663, maka berarti bahwa nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ . Diketahui juga

nilai signifikansi sebesar 0,471 yang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 penelitian ini ditolak, yang berarti bahwa *ewuh pakewuh* secara parsial tidak berpengaruh terhadap pemberian teguran yang diberikan atasan kepada bawahannya.

### Kohesivitas Kelompok dan *Ewuh Pakewuh* Secara Simultan Berperan Dalam Mempengaruhi Pemberian Teguran Atasan Kepada Bawahan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka hipotesis peneliti yang pertama yaitu adanya pengaruh kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* secara bersama-sama terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahan ternyata diterima. Pengaruh kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* secara simultan dapat mempengaruhi pemberian teguran karena kedua variabel bebas itu terbukti dapat mendorong seorang atasan untuk memberikan teguran kepada bawahannya yang melakukan kesalahan.

Teguran dalam arti formal menurut Irmim (2004) adalah suatu peringatan dan tindakan dari atasan terhadap bawahan yang melakukan kesalahan yang tidak sesuai dengan aturan, penyimpangan-penyimpangan dalam melaksanakan perintah atau tugas-tugas. Dikatakan Irmim (2004) bahwa ketika bawahan melakukan kesalahan, atasan harus memberikan tindakan berupa teguran agar kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya itu tidak terulang kembali.

Teguran sendiri menurut Pujiastuti, dkk (2007) dalam organisasi formal dilakukan secara bertahap. Biasanya teguran dilakukan sebanyak tiga kali secara tertulis. Jika teguran demi teguran tidak diindahkan, maka pelaku pelanggaran akan dikenakan sanksi disiplin. Sebelum teguran tertulis, biasanya atasan akan memberikan teguran secara lisan lebih dulu. Ketika kesalahan kembali terulang dan relatif lebih besar, maka atasan akan memberikan teguran tertulis yang kemudian sanksi. Pemberian teguran atasan kepada bawahannya yang melakukan kesalahan dalam penelitian ini tidak lepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah faktor yang mempengaruhi teguran dari Irmim dan Rochim (2004) yaitu keadaan fisik bawahan dan hubungan atasan dengan bawahannya tersebut.

Hubungan atasan dengan bawahan termasuk yang mempengaruhi kemampuan atasan dalam memberikan teguran kepada bawahannya yang melakukan kesalahan. Salah satu bentuk hubungan

atasan dengan bawahan adalah kohesivitas kelompok. Kohesivitas kelompok ini menurut Greenberg (Ginting, 2010) adalah perasaan dalam kebersamaan antar anggota kelompok. Kohesivitas kelompok kerja yang tinggi berarti setiap anggota kelompok saling berinteraksi satu sama lain, mendapatkan tujuan mereka, dan saling membantu diantara mereka. Kebersamaan dan saling membantu bisa ditunjukkan atasan kepada bawahannya dengan cara meluruskan bawahannya apabila melakukan kesalahan, agar nantinya bawahan tersebut tidak sampai pada pemberian sanksi. Atasan dan bawahan yang saling berinteraksi dengan baik, akan lebih memudahkan atasan dalam memberikan teguran kepada bawahannya. Karena setiap kali bawahan melakukan kesalahan, atasan bisa langsung berinteraksi dengan bawahannya dan memberikan teguran meski hanya secara lisan.

Keadaan fisik berupa usia juga turut andil dalam mempengaruhi kemampuan pemberian teguran atasan kepada bawahannya. Faktor usia sebenarnya juga mempengaruhi sikap dari atasan kepada bawahan khususnya bawahan yang usianya lebih tua. Hal yang demikian seringkali menimbulkan *ewuh pakewuh*, karena *ewuh pakewuh* bisa muncul akibat dari adanya faktor perbedaan usia yang biasanya cenderung dihadapi orang yang lebih muda terhadap orang yang lebih tua (Tobing, 2010). Ketika seseorang sudah memiliki rasa *ewuh pakewuh*, dirinya akan merasa serba salah kepada orang yang di-*pakewuhi* itu, tak terkecuali meski kepada bawahannya. Pemberian teguran yang dilakukan oleh atasan yang *ewuh pakewuh*, dimungkinkan dilakukan dengan cara yang lain, dengan kehati-hatian dengan cara yang lebih sopan dan tidak bersifat formal. Cara itu dipilih karena atasan yang ingin menghormati dan menghargai bawahan yang di-*pakewuhi*-nya itu.

Teguran yang diberikan atasan kepada bawahannya yang melakukan kesalahan, apabila dipengaruhi oleh kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* yang tinggi juga akan membuat makin tingginya pemberian teguran itu sendiri. Tingginya pemberian teguran, bisa berarti semakin mampunya atasan dalam pemberian teguran untuk menindak setiap kesalahan yang dilakukan bawahannya. Namun, dimungkinkan bentuk teguran yang diberikan yang dipengaruhi oleh kohesivitas dan *ewuh pakewuh* dilakukan dengan cara yang santai dan lebih sopan yang didukung dengan interaksi dan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan.

Hasil analisis di atas memang menunjukkan bahwa kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* berperan dalam memberikan kemampuan atasan dalam memberikan teguran kepada bawahannya. Proporsi besarnya pengaruh kohesivitas kelompok dan *ewuh pakewuh* secara simultan terhadap kemampuan atasan dalam memberikan teguran kepada bawahannya adalah sebesar 29,6%, yang didapat dari  $R^2$ , sehingga masih terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi mempengaruhi teguran atasan kepada bawahan dengan porsi sebesar 70,4%.

### **Kohesivitas Kelompok Secara Parsial Berperan Dalam Mempengaruhi Pemberian Teguran Atasan Kepada Bawahan**

Analisis secara parsial antara kohesivitas kelompok dengan teguran atasan kepada bawahan, diketahui bahwa kohesivitas kelompok memiliki pengaruh secara parsial terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahan sebesar 0,653. Artinya setiap kohesivitas kelompok naik 1 poin akan menaikkan kemampuan memberikan teguran sebesar 0,653.

Kohesivitas kelompok menurut Dwityanto dan Amalia (2012) adalah hubungan interpersonal dalam suatu kelompok, di mana hubungan antar anggota kelompok erat dan tertarik satu sama lain, sehingga membuat anggota kelompok tidak mau meninggalkan kelompoknya atau bertahan pada kelompoknya. Atasan yang memiliki kohesivitas kelompok kepada bawahannya pada penelitian ini, salah satu faktor penyebabnya adalah interaksi yang baik dan berulang di antara mereka. Kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi menurut George dan Jones (Ginting, 2010) adalah kelompok yang anggotanya saling tertarik pada anggota kelompok lainnya. Dan apabila kelompok yang memiliki kohesivitas kelompok sedang, seperti halnya penelitian ini, dimungkinkan perilaku dalam kehidupan sehari-hari mereka belum sepenuhnya mengaplikasikan aspek-aspek kohesivitas yang terdiri dari interaksi, pengaruh sosial, produktivitas kelompok dan kepuasan (Pramesti, 2010). Hal ini tidak bisa dipungkiri, mengingat terbatasnya waktu untuk berinteraksi antara atasan dengan bawahan. Interaksi dan komunikasi di antara mereka yang terbatas, membuat komunikasi kurang maksimal sehingga aspek-aspek kohesivitas kelompok di atas belum mampu diaplikasikan seutuhnya oleh atasan dan bawahannya itu. Meski begitu, atasan dan bawahannya itu akan tetap saling tertarik dan

memiliki keeratan di antara mereka. Ketika salah satu dari mereka menghadapi suatu ancaman, mereka juga cenderung menunjukkan kesolidannya, karena menurut Robbins (Ginting, 2010) ancaman dari luar membuat anggota kelompok saling bekerja sama dalam menghadapi ancaman itu.

Salah satu ancaman pada seorang karyawan adalah sanksi dan pemecatan. Sanksi itu diterima ketika karyawan melakukan kesalahan yang berulang atau kesalahan yang dilakukan berdampak besar. Kelompok yang anggota-anggotanya memiliki kohesivitas tinggi akan memiliki komunikasi yang intensif antar individu-individunya, saling menghargai yang tinggi, interaksi yang kuat, saling memiliki rasa aman dan akan cenderung melakukan suatu kerja sama (Armada, 2009). Atasan yang memiliki kohesivitas yang tinggi dengan bawahan, akan membuat atasan berusaha memberikan rasa aman pada bawahannya tersebut dari ancaman sanksi dan pemecatan. Komunikasi yang terjalin baik diantara mereka akan cenderung lebih memudahkan seorang atasan untuk memberikan teguran kepada bawahannya tersebut ketika melakukan kesalahan, terutama dengan bentuk teguran lisan. Dengan teguran tersebut, atasan mengharapkan kesalahan bawahannya tidak terulang sehingga terhindar dari sanksi yang lebih berat.

### ***Ewuh Pakewuh* Secara Parsial Tidak Mempengaruhi Pemberian Teguran Atasan Kepada Bawahan**

Analisis parsial selanjutnya adalah pengaruh *ewuh pakewuh* terhadap teguran atasan kepada bawahan. Dari hasil uji t diketahui bahwa tidak ada pengaruh *ewuh pakewuh* terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahan.

Tidak adanya pengaruh *ewuh pakewuh* terhadap pemberian teguran yang dilakukan oleh atasan pada bawahannya dalam penelitian ini bisa disebabkan oleh berbagai macam faktor. Pertama, banyak faktor lain yang lebih mempengaruhi teguran dari pada *ewuh pakewuh* itu sendiri. Menurut Irmim dan Rochim (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi teguran antara lain adalah besar kecilnya kesalahan yang dibuat, sikap dan karakter bawahan, kondisi fisik bawahan, hubungan atasan dengan bawahan, serta waktu dan tempat. Kedua, dalam penelitian Soeharjono (2011) dikatakan bahwa budaya birokrasi *ewuh pakewuh* terbukti menjadikan sistem pengendalian intern dalam lingkungan birokrasi tidak efektif, namun *ewuh pakewuh* juga terbukti secara empirik dapat direduksi atau diminimalisasi dengan mengembangkan

kepemimpinan yang kondusif yang dilaksanakan oleh para atasan terhadap para bawahan mereka. Dalam penelitian ini, *ewuh pakewuh* yang terjadi atasan kepada bawahannya adalah dalam kategori sedang. Hal itu dapat diartikan bahwa atasan belum sepenuhnya mengaplikasikan aspek-aspek dari *ewuh pakewuh*, yaitu prinsip kerukunan yang terdiri dari mengalah dan menerima dan prinsip hormat yang terdiri dari tajut, malu, dan sungkan. Itu dimungkinkan situasi kepemimpinan di lapangan sudah kondusif, sehingga atasan dengan bawahan mampu menjalankan masing-masing tugasnya dengan baik. Atasan tahu posisinya atau jabatannya dan sikapnya kepada para bawahannya. Atasan lebih menunjukkan sikap profesionalisme mereka. Salah satu bentuk profesionalisme mereka adalah ketika melakukan pengendalian intern melalui teguran. Perasaan dan sikap mengalah, menerima, takut, malu, dan sungkan akan dapat diatasi dengan sikap profesionalismenya itu karena tidak dalam porsi yang tinggi atau berlebihan, sehingga ketika atasan dihadapkan pada bawahan yang melakukan kesalahan, mereka tetap memberikan teguran dengan benar dan *ewuh pakewuh* yang mungkin juga ada dalam diri mereka tidak berpengaruh terhadap pemberian teguran yang dilakukannya.

### **DISKUSI**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa secara bersama-sama, variabel kohesivitas kelompok dan variabel *ewuh pakewuh* memberikan kontribusi varian terhadap pemberian teguran atasan kepada bawahannya secara signifikan. Sedangkan secara parsial, hanya variabel kohesivitas kelompok saja yang memiliki kemampuan memprediksi pemberian teguran atasan kepada bawahannya secara signifikan. Variabel *ewuh pakewuh* tidak mampu mempengaruhi teguran atasan kepada bawahan secara signifikan. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan jenis penelitian *mix method*, yaitu gabungan antara penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Sehingga data dan analisis yang dihasilkan dari masing-masing metode akan saling melengkapi dan hasilnya pun akan semakin variatif, terutama pada penelitian yang berkaitan dengan budaya. Dengan metode penelitian *mix method* ini yang kemungkinan hasil uji hipotesis yang didapatkan juga akan sedikit berbeda.

Penelitian selanjutnya, data demografis subjek diharapkan lebih detail dan lebih diperhatikan pengisiannya agar tidak ada data demografis yang kosong atau tidak diisi, sehingga nantinya bisa

dilakukan uji perbedaan. Dari hasil uji perbedaan ini nantinya data yang didapatkan akan lebih bervariasi dan lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkarim, A. (2007). *Pendidikan Kewarganegaraan: Membangun Warga Negara yang Demokratis*. Bandung : Grafindo Media Pratama
- Ahmadi, A. (2002). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta
- Alamsyah & Mardianto. The Character of School Governance in South Sumatera, Indonesia. *The Journal of African & Asian Local Government Studies*
- Armada, R. N. (2009). *Berpikir Kelompok (Group Think) Menuju Proses Anonimitas*. Diperoleh tanggal 27 Maret 2013, dari <http://umum.kompasiana.com/2009/08/27/berpikir-kelompok-group-thinkmenuju-proses-anonimitas/>
- Dwityanto O., A. & Amalia, P. A. (2012). Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Psikologi Islami*. D.07
- Gea, A.A. dkk. (2002). *Relasi dengan Sesama: Character Building II*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Ginting, S.U. (2010). *Pengaruh Kohesivitas Kelompok Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT Bumiputera Asuransi Jiwa Bersama Kantor Cabang Askum Medan*. Skripsi. Medan: Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gunarsa, S. D. & Gunarsa, S.D. (2008). *Psikologi Perawatan*. Jakarta: Gunung Mulia
- Guru, T. M. (2007). *Sosiologi : - Jilid 2*. Jakarta: Esis
- Hendi. (2009). *Ewuh Pakewuh*. Diperoleh tanggal 8 Maret 2013, dari <http://hendi09.blogspot.com/2009/09/ewuh-pakewuh.html>
- Penelitian selanjutnya diharapkan mencari kembali dimensi teguran yang sebenarnya, bukan menggunakan dimensi teguran dari penelitian ini mengingat dalam penelitian ini masih menggunakan karakteristik untuk dimensi tegurannya.
- Irmim, S. (2004). *Cara Efektif Memberikan Perintah dan Teguran*. Jakarta: Seyma Media
- Irmim, S. & Rochim, A. (2004). *Memberikan Teguran Secara Bijak Kepada Bawahan*. Jakarta: Seyma Media
- Masduqi, Harits. (2011). Critical Thinking Skills And Meaning In English Language Teaching. *TEFLIN Journal*, Vol. 22 No. 2
- Pramesti, D.W. (2010). *Kohesivitas dan Pengaruh Sosial*. Diperoleh tanggal 22 Januari 2014, dari <http://deviworo-psikelompok.blogspot.com/2010/11/kohesivitas-dan-pengaruh-sosial.html>
- Pujiastuti, Y. S. dkk. (2007). *IPS Terpadu untuk SMP dan MTs Kelas VIII Semester 2*. Jakarta: Erlangga
- Soeharjono, H. I. (2011). Pengaruh Budaya Birokrasi “ewuh-pakewuh” Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern. *Jurnal Ilmu Administrasi* Vol. VIII No. 3
- Subroto, Bambang. (2005). *Professionally Directing People*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Tobing, D. H. (2010). *Asertivitas Perokok Pasif Dalam Budaya Ewuh Pakewuh*. Thesis. Yogyakarta: Program Magister Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
- Trihapsari, V. R. & Nashori F. (2011). Kohesivitas Kelompok Dan Komitmen Organisasi Pada Financial Advisor Asuransi “X” Yogyakarta. *Proyeksi*, Vol. 6 No.2
- Uno, M. R. (2005). *Etiket/SC*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Walgito, B. (2007). *Psikologi Kelompok*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Wiryanto. (2008). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo